ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
(Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ανδρέας Κοτρίδης

Οικονομολόγος Παν. Μακεδονίας - Γεωπόνος Α.Π.Θ

Msc Παν. Θεσσαλίας

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα **"Διοικητική Μεταρρύθμιση"**

Οι αναθεωρημένοι στόχοι της Λισαβόνας προσδιορίζουν μια σειρά από *διαρθρωτικά ζητήματα* που πρέπει να αντιμετωπισθούν.

Η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης τόσο στο επίπεδο του σχεδιασμού και της διοίκησης των πολιτικών όσο και στο επίπεδο της εφαρμογής των πολιτικών.

Κεντρικό ζήτημα αποτελεί η βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου του δημόσιου τομέα *(Κατευθυντήρια Οδηγία Νο 14)*.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα **"Διοικητική Μεταρρύθμιση"**

Αποτελεί μια **ολοκληρωμένη δέσμη** αλληλοσυμπληρούμενων **παρεμβάσεων** ***για την αντιμετώπιση των βασικών δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης,***

σε ότι αφορά τους **βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας** (*ανθρώπινο δυναμικό*, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα)

και στο επίπεδο της *διαμόρφωσης* των **δημόσιων πολιτικών** και στο επίπεδο της *εφαρμογής* τους από τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης.

Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης της Δημόσιας Διοίκησης

Σχετικά το **ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης**, διαπιστώνεται ότι:

- παρά τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί με μέτρα **εκπαίδευσης και επιμόρφωσης** καθώς και με **θεσμικά μέτρα**,

- εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από ***εγγενείς, παραδοσιακά διαμορφωμένες δυσλειτουργίες.***

Ανθρώπινο δυναμικό και Δημόσια Διοίκηση

- Μειωμένη **υποκίνηση**
- Μειωμένη κινητικότητα
- Μειωμένη συμμετοχή των γυναικών στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας
- Ελλιπής **αξιοποίηση του προσωπικού** με βάση τα προσόντα
- Απουσία **άσκησης σύγχρονου management**

Ανθρώπινο δυναμικό και Δημόσια Διοίκηση

- Προσήλωση στον **τύπο** του θεσμικού πλαισίου

- Προσήλωση στις ιεραρχικές σχέσεις, περιχαράκωση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων

- Δυσχέρεια **ομαδικής εργασίας** ή οριζόντιας συνεργασίας

- Δυσκολία **αποτελεσματικής και δημιουργικής συνεργασίας** με τον ιδιωτικό τομέα με βάση το πρότυπο της εταιρικής σχέσης και επιχειρησιακής συνεργασίας

- Αναντιστοιχία μεταξύ της στελέχωσης των υπηρεσιών και των πραγματικών αναγκών τους

Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης
της Δημόσιας Διοίκησης

Το **κανονιστικό πλαίσιο** της Δημόσιας Διοίκησης εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από σοβαρές **δυσλειτουργίες**

παρά τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί με μέτρα απλούστευσης των διαδικασιών,

κυρίως σε ότι αφορά τις συναλλαγές των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης της Δημόσιας Διοίκησης

Άλλα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν σχετίζονται:

✓με την **οργάνωση της εργασίας**

✓την **κατανομή δικαιοδοσιών και καθηκόντων**

✓τις **διαδικασίες και τις πρακτικές λειτουργίας των υπηρεσιών** και με τα μέσα που αυτές διαθέτουν, ιδίως σε ότι αφορά στις ΤΠΕ.

Σύγκριση δεικτών

Τα ως άνω προβλήματα αντικατοπτρίζονται και στους **διαθέσιμους διαρθρωτικούς δείκτες** σύγκρισης της χώρας με το ευρωπαϊκό και το διεθνές περιβάλλον που αφορούν:

- την ποιότητα της διακυβέρνησης,
- την έκταση της διαφθοράς και
- τη διοικητική επιβάρυνση των επιχειρήσεων.



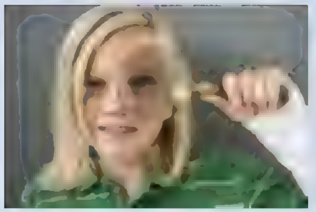
ΕΣΠΑ – 4η προγραμματική περίοδος 2007-13

➢**Αναβάθμιση** του **θεσμικού περιβάλλοντος** της Δημόσιας Διοίκησης.

➢**Εξορθολογισμός** των υφιστάμενων **διοικητικών δομών**, (καταπολέμηση γραφειοκρατίας, απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών και αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα).

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του, και την ανάδειξη της συμβολής του κρατικού μηχανισμού στην ουσιαστική ενίσχυση της παραγωγικότητας και στην προώθηση της ανάπτυξης.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα **“Διοικητική Μεταρρύθμιση”**

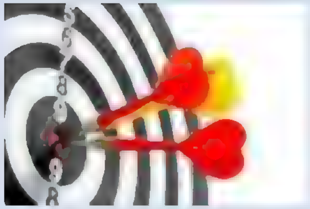


Το αναπτυξιακό όραμα

συνοψίζεται στη *"δημιουργία μιας πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης"*,

με στόχο την μετάβαση "από τη *διαχείριση* αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στην *διοίκηση* πολιτικών, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών".

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα **“Διοικητική Μεταρρύθμιση”**



Ο στρατηγικός στόχος

είναι η **βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης**

μέσα από την *ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων*, καθώς και την ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Διοικητική Μεταρρύθμιση"

Ο στρατηγικός στόχος εξειδικεύεται περαιτέρω

σε **τέσσερις (4) γενικούς στόχους**,

με βάση τους οποίους το επιχειρησιακό πρόγραμμα διαρθρώνεται σε **άξονες.**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα **“Διοικητική Μεταρρύθμιση”**

<u>Ο Γενικός στόχος ΙΙ</u>

αφορά την **ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού** της Δημόσιας Διοίκησης **με ειδικούς στόχους:**

- *Ενίσχυση της* ***πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων*** *στη δημόσια διοίκηση μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών.*

- *Βελτίωση της* ***ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης*** *για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και την υποστήριξη των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.*

“Διοικητική Μεταρρύθμιση” και οι αλλαγές στην **οργανωσιακή συμπεριφορά**

✓Αναβάθμιση δομών και συστημάτων για την **ενίσχυση των προσόντων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού** της Δημόσιας Διοίκησης,

✓Αποφασιστική **αντιμετώπιση απαρχαιωμένων αντιλήψεων, νοοτροπιών και πρακτικών.**

✓Διάδοση και αξιοποίηση **σύγχρονων εργαλείων** όπως οι ΤΠΕ για την ευρεία εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

“Διοικητική Μεταρρύθμιση” και οι αλλαγές στην **οργανωσιακή συμπεριφορά**

Γίνεται φανερή **η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού** για τον εκσυγχρονισμό και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα του **Εθνικού Συστήματος Υγείας**.

Το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας θα κριθεί και από την **κινητοποίηση των υπαλλήλων των Υπηρεσιών Υγείας .**

Αποφασιστικό ρόλο σ’ αυτήν την προσπάθεια θα διαδραματίσουν **τα στελέχη των Υπηρεσιών Υγείας** που θα χειριστούν τις αλλαγές και **θα αποτελέσουν τους <u>ηγέτες – φορείς αλλαγής</u>** για τις καινοτομίες και τις προσαρμογές στο νέο θεσμικό πλαίσιο που αναπτύσσεται.

Ηγεσία (Leadership)
στις Υπηρεσίες Υγείας

Για την ηγεσία αφθονούν οι ορισμοί, όμως από τη σχετική βιβλιογραφία ***δεν υπάρχει ένας*** **κοινός ορισμός** που να είναι κοινά αποδεκτός.



Ηγεσία (Leadership)
στις Υπηρεσίες Υγείας

Βασικές προϋποθέσεις του όρου ηγεσία:

α) η ύπαρξη του **ηγέτη**

β) η ύπαρξη των μελών της **ομάδας** (οπαδών) που θα υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας

γ) η ύπαρξη **αποτελεσματικής δράσης**

δ) η επίτευξη των επιδιωκόμενων **στόχων** (Σαΐτης, 2007).

*Στο λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας του Μπαμπινιώτη (1998) ο όρος **ηγεσία** αναφέρεται ως «άσκηση εξουσίας, ανάληψη ηγετικού - καθοδηγητικού ρόλου **στο πλαίσιο ενός συνόλου**».*



Ηγεσία (Leadership)
στις Υπηρεσίες Υγείας

*Η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία **επηρεασμού των ατόμων** ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των **ομαδικών στόχων** (Koontz και O' Donnell, 1982).*

*Μια προσπάθεια διεύρυνσης του όρου γίνεται από τον Μπουραντά (2005) ο οποίος ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία **επηρεασμού** της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μιας μεγάλης, τυπικής ή άτυπης **ομάδας ανθρώπων** από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, για να υλοποιήσουν **αποτελεσματικούς στόχους** που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.*

Ηγεσία (Leadership)
στις Υπηρεσίες Υγείας

*Ο Πασιαρδής (2004) θεωρεί ότι η ηγεσία είναι "το πλέγμα εκείνων των **συμπεριφορών** που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς **να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά**" και ηγέτης είναι αυτός που έχει την **ικανότητα** να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει. Στον ορισμό αυτό παρατηρούμε τη χρήση των όρων "**συμπεριφορά**" και "**ικανότητα**" του ηγέτη.*

*Σε μια περιγραφή του όρου από τον ίδιο συγγραφέα, ο ηγέτης είναι οραματιστής, ενθαρρύνει τις καινοτομίες και την άσκηση πρωτοβουλίας. Επικοινωνεί με τη βάση όπου χρειάζεται. Τον διακρίνει η απλότητα και χρησιμοποιεί τη θετική ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Είναι ανθρώπινος και αναγνωρίζει τα λάθη του. Εκτιμά το προσωπικό του και σ' ανταπόδοση αυτό τείνει να κάνει ακόμα και θυσίες για να τον ικανοποιήσει. Βλέπει τον εαυτό του ως συνεργάτη και συμπαραστάτη. Και τέλος, το σημαντικότερο, **αναγνωρίζει ότι δε μπορεί να τα κάνει μόνος του αλλά έχει την ανάγκη όλων**.*

Ηγεσία (Leadership)
στις Υπηρεσίες Υγείας

Οι **Υπηρεσίες Υγείας** αντιμετωπίζουν διεθνώς **σημαντικές προκλήσεις**. Η *γήρανση του πληθυσμού*, η *επικράτηση των χρόνιων νοσημάτων*, *η νέα ακριβή ιατρική τεχνολογία*, αλλά και *οι απαιτήσεις των πολιτών* για άμεση, ανθρώπινη και αποτελεσματική περίθαλψη, επιβάλλουν τον αναπροσανατολισμό και την **αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών Υγείας**, προκειμένου να συγκρατηθούν οι αυξανόμενες δαπάνες υγείας και να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα κριτήρια ισότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας (Τούντας, 2008).

Ηγεσία (Leadership)
στις Υπηρεσίες Υγείας

Η δημιουργία ενός **σύγχρονου Εθνικού Συστήματος Υγείας** που προσφέρει υψηλής ποιότητας και ασφαλείς υπηρεσίες απαιτεί συνέπεια, συνέχεια και αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή κάθε μεταρρυθμιστικού προγράμματος.

Γι' αυτό και **ο σχεδιασμός και η εφαρμογή σύγχρονων πολιτικών υγείας** προϋποθέτουν την ύπαρξη **αποτελεσματικών ηγετών στις Υπηρεσίες Υγείας** και απαιτείται η συνεχής εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους σε θέματα ηγεσίας, οργάνωσης και διοίκησης.

Ηγεσία
επιστήμη, τέχνη, ή τεχνική;







Ηγεσία
επιστήμη, τέχνη, ή τεχνική;



Υπάρχει σήμερα, *"πεδίον δόξης λαμπρό"* σε **πανεπιστημιακές σχολές** που θεραπεύουν την τέχνη της ηγεσίας ή καλύτερα της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Σημαντική είναι και η σημασία της **θεωρίας Παιγνίων** (Game Theory) ως επιστημονικό εργαλείο που χρησιμοποιεί η επιστήμη, με σκοπό να βελτιώσει την *τεχνική (δεξιότητες) ηγετών*.



Τα **"παιχνίδια ηγεσίας"** αποτελούν μια δημοφιλή τεχνική που χρησιμοποιείται σε μαθήματα ηγεσίας, γιατί ενθαρρύνει τη σκέψη σε συνθήκες προσομοίωσης.

Ηγεσία
επιστήμη, τέχνη, ή τεχνική;

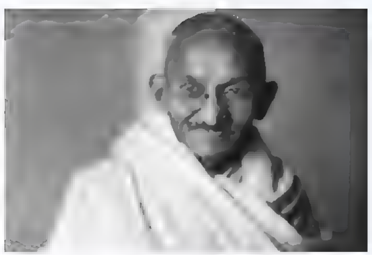
Ο ηγέτης λοιπόν, θα πρέπει να αναπτύσσει και να εξελίσσει διαρκώς ένα **πλέγμα δεξιοτήτων** που θα τον κάνει ευέλικτο και προσαρμοστικό στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.





Υπό αυτό το πρίσμα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ηγέτης προσομοιάζει με τον *δεξιοτέχνη ενός μουσικού οργάνου*, ο οποίος για **να βελτιώσει την τεχνική** του εξασκείται συνεχώς.

Ηγεσία
επιστήμη, τέχνη, ή τεχνική;



Ο Nye (2008) αποδέχεται και το ***"χάρισμα"*** και τους χαρισματικούς ηγέτες. Είναι οραματιστές και δεινοί ρήτορες που **αγγίζουν τις καρδιές** των λαών.

Ο Χίτλερ και ο Γκάντι ήταν πράγματι χαρισματικοί ηγέτες. Ο πρώτος αποτέλεσε έναν δικτάτορα που αιματοκύλησε την ανθρωπότητα, ενώ ο δεύτερος με την παθητική αντίσταση απελευθέρωσε τον λαό του.



Ηγεσία
επιστήμη, τέχνη, ή τεχνική;

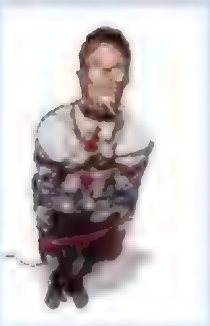
Η ηγεσία είναι ένας ***συνδυασμός τέχνης και επιστήμης***. Ως επιστήμη είναι περιγράψιμη και επομένως διδάξιμη, ως τέχνη όμως ούτε εύκολα περιγράφεται αλλά ούτε και διδάσκεται. Άλλωστε δεν αποκλείει, ούτε αλληλοαναιρεί η μία την άλλη. Το αντίθετο μάλιστα, η μία μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη και εξέλιξη της άλλης.

«ο αγώνας μεταξύ της τέχνης και της επιστήμης ολοκληρώνεται με ένα δεσμό»

(the race between art and science ends in a tie)

Ηγεσία
επιστήμη, τέχνη, ή τεχνική;

Η γνώση (επιστήμη), το ταλέντο (η τέχνη) και η εμπειρία (τεχνική) ***δεν είναι εύκολο να απομονωθούν και να αποτιμηθούν ξεχωριστά***, ειδικά όταν αφορά την ηγεσία.



Όπως εύστοχα αναφέρει ο Schermerhorn (1989), **η ηγεσία είναι αρκετά πολύπλοκη** για να περιοριστεί σε ένα πλαίσιο θεωρητικών κανόνων. Η ανάπτυξη και η εξέλιξή της γίνεται με την **εφαρμογή της σε πραγματικές συνθήκες.**

Σχέση Ηγεσίας Διεύθυνσης – Διοίκησης

Για να γίνει εμφανής η διάκριση των εννοιών ηγεσία και διοίκηση μπορούμε να αναλογιστούμε ότι **κάθε *διοικητικό στέλεχος* (*manager*) δεν αποτελεί και απαραίτητα ηγέτη**, αλλά και ένας ηγέτης μπορεί να αναδυθεί από τη δυναμική μιας ομάδας, ακόμα και αν δεν έχει την τυπική εξουσία.



Η αντιστοιχία μεταξύ του Διοικητικού Στελέχους (Manager) και Ηγέτη

Διοικητικό Στέλεχος (Manager)	**Ηγέτης**
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – δοτή δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει την εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, λογική - μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα

Η αντιστοιχία μεταξύ του Διοικητικού Στελέχους (Manager) και Ηγέτη

Διοικητικό Στέλεχος (Manager)	**Ηγέτης**
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Σχέση Ηγεσίας Διεύθυνσης – Διοίκησης

Ο όρος ***διοίκηση*** (administration) σχετίζεται με την επαναλαμβανόμενη *διοικητική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών* για τη λειτουργία του οργανισμού ως μιας γραφειοκρατίας.

Περισσότερο διευρυμένος είναι ο όρος ***διεύθυνση*** (management) που συνδυάζει την καθημερινή διοίκηση του οργανισμού αλλά και τη μεσοπρόθεσμη *κατεύθυνση του οργανισμού* μέσα σε χρονικό ορίζοντα μερικών μηνών ή και ενός – δύο το πολύ χρόνων.

Ευρύτερος είναι ο όρος **ηγεσία** (leadership), ένας όρος ομπρέλα, όπου υπάγονται οι δύο προηγούμενοι όροι της διοίκησης και της διεύθυνσης. *Με τον όρο ηγεσία τοποθετείται το όραμα, αλλά και η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού δίνοντας στον οργανισμό τον στρατηγικό προσανατολισμό*.

Σχέση Ηγεσίας Διεύθυνσης – Διοίκησης



Σχέση Ηγεσίας Διεύθυνσης – Διοίκησης

Ανεξάρτητα από την άποψη που υιοθετείται σχετικά με τη σχέση των ανωτέρω εννοιών,

πρέπει να τους αποδίδεται η ίδια μεγάλη σημασία

και πρέπει να επιδιώκεται **ο άριστος συνδυασμός τους** που εξασφαλίζει *αποτελεσματικότητα* και *ικανοποίηση των ανθρώπων*.

Θεωρίες για την ηγεσία (Μοντέλα και Στυλ Ηγεσίας)

1 Θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Approaches)

2 Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Approaches)

3 Περιπτωσιακές ή ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Approaches)

3.1 Το περιπτωσιακό ή ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (Fiedler's contingency model of leadership)

3.2 Μοντέλο της ηγεσίας των τριών διαστάσεων (3-D) του Reddin

Θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Approaches)

*Οι θεωρίες αυτές έχουν τις ρίζες τους στον Αριστοτέλη ο οποίος πίστευε στην **κληρονομική διάσταση της ηγεσίας**, που ως χάρισμα το φέρει με τη γέννησή του το άτομο.*

*Σύμφωνα με τη θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών, οι ηγέτες έχουν **ιδιαίτερες ικανότητες – χαρακτηριστικά**, λόγω της κληρονομικότητας, που τους διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο πληθυσμό.*

*Τα χαρακτηριστικά (traits) είναι **ορατές προδιαθέσεις**, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που συμπεριφέρεται ένας άνθρωπος. Η ύπαρξή τους μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσα από τα **επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς** του εν λόγω ατόμου.*

Θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Approaches)

Ο Stogdill (1948) ομαδοποίησε αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τους ηγέτες, στα ακόλουθα:

✓**ικανότητες** (εξυπνάδα, ευφράδεια, πρωτοτυπία, κρίση),

✓**επιδόσεις** (γνώσεις, αθλητικά),

✓**υπευθυνότητα** (πρωτοβουλία, επιμονή, επιθετικότητα, αυτοπεποίθηση),

✓**συμμετοχή** (δραστηριότητα, κοινωνικότητα, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, χιούμορ),

✓**στάτους** (κοινωνικοοικονομική κατάσταση, δημοτικότητα),

✓**τα χαρακτηριστικά της περίπτωσης** (για παράδειγμα χαρακτηριστικά των υφισταμένων, στόχοι).

Θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Approaches)

Προβλήματα

❖δεν οδήγησε στην **εύρεση ενός συνόλου κληρονομικών χαρακτηριστικών** που να προσδιορίζει ποιος είναι δυνατόν να γίνει ηγέτης και ποιος όχι.

❖Αμφισβητήθηκε **η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών** για όλους τους ηγέτες.

❖Δεν παρέχει στοιχεία για την **κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας** του ηγέτη.

❖Η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά δεν μπορεί να δείξει **αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει** κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη.

Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Approaches)

Θεμέλιο των θεωριών αυτών αποτέλεσε η προσέγγιση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες **χρησιμοποιούν κάποιον ιδιαίτερο τρόπο** στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων, με στόχο να εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού, η υψηλή παραγωγικότητα σε συνδυασμό με το υψηλό ηθικό των ατόμων.

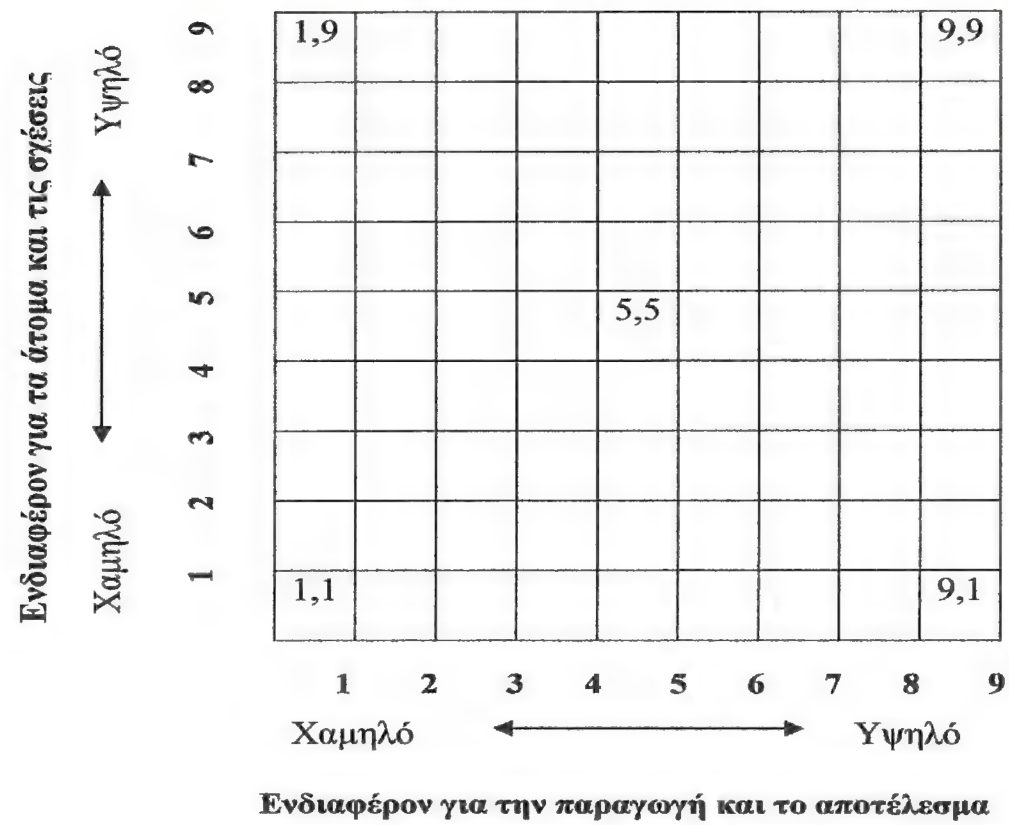
Οι ερευνητές ***μελέτησαν*** *τη συμπεριφορά* και όχι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και **περιέγραψαν τη συμπεριφορά** του ατόμου που ασκεί καθήκοντα ηγέτη σε μια ομάδα ή οργανισμό.

Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Approaches)

Αρκετές ερευνητικές προσπάθειες πραγματοποιήθηκαν από το πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Ohio και το Πανεπιστήμιο του Michigan. Οι ερευνητές ανέπτυξαν **ερωτηματολόγια περιγραφής της ηγετικής συμπεριφοράς** (Leader Behavior Description Questionnaire LBDQ).

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων οδήγησε σε δύο κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών:
τη συμπεριφορά που δίνει ***έμφαση στο καθήκον - εργασία*** (task oriented - job centered) και
τη συμπεριφορά που δίνει ***έμφαση στο άτομο*** (person oriented - employee centered).

Διοικητικό πλέγμα (managerial grid)
Blake & Mouton (1964)



Περιπτωσιακές ή ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Approaches)

Οι περιορισμοί που αναφέρθηκαν στις θεωρίες της συμπεριφοράς του ηγέτη οδήγησαν σε νέες έρευνες και θεωρίες

όπως οι *ενδεχομενικές* (*Contingency Theories)* οι οποίες προσδιόρισαν ως **σημαντικές τις συνθήκες του περιβάλλοντος** (Cohen, 1990).

Περιπτωσιακές ή ενδεχομενικές θεωρίες
Βασικές υποθέσεις

- ✓ Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν **στην ομάδα**.

- ✓ Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι **αυταρχική ή δημοκρατική**.

- ✓ Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο **να εκτιμηθούν οι καταστάσεις** και οι συνθήκες που επικρατούν.

- ✓ Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η **αποτελεσματικότητα** (Ζαβλανός, 1998).

*Το περιπτωσιακό ή ενδεχομενικό μοντέλο του **Fiedler***

Προσπάθησε να προσδιορίσει τις **μεταβλητές** που επηρεάζουν την ηγεσία.

Υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της **προσωπικότητας του ηγέτη** αλλά και της **κατάστασης** μέσα στην οποία κινείται.

Μοντέλο του Fiedler

Τρεις **δείκτες συσχέτισης** της ηγετικής συμπεριφοράς

- ✓ ***Στυλ ηγεσίας***
  - ➢ ένα σύστημα παρώθησης που κατευθύνει τον ηγέτη σε συγκεκριμένες συμπεριφορές
- ✓ ***Έλεγχος της περίστασης***
  - ➢ επιτυγχάνεται από το κλίμα της ομάδας
    και από τη δύναμη λόγω θέσης του ηγέτη
- ✓ ***Αποτελεσματικότητα ομάδας***
  - ➢ εξαρτάται από το στυλ του ηγέτη και τον έλεγχο που έχει πάνω στην κατάσταση

Μοντέλο του Fiedler
καταστάσεις υψηλού ελέγχου

α) θέση ισχύος του ηγέτη

β) σαφώς δομημένα επιτεύγματα που θέλει να επιτύχει

γ) καλές σχέσεις ηγέτη – ομάδας

Το μοντέλο του Fiedler προτείνει

- ✓ σε καταστάσεις **υψηλού – χαμηλού ελέγχου**
- ➢ ο ηγέτης να είναι προσανατολισμένος στην **επίτευξη έργου**
- ✓ σε **ενδιάμεσες** καταστάσεις
- ➢ ο ηγέτης να είναι προσανατολισμένος στις **ανθρώπινες σχέσεις.**

Η συμβολή του μοντέλου Fiedler

- Η *αποτελεσματικότητα της ηγεσίας* επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της ομάδας των υφισταμένων, όπως ***εμπειρία, εκπαίδευση και προσπάθεια.***

- Η *ηγεσία* μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική με την ***κατανόηση των συνθηκών*** που επικρατούν στο περιβάλλον του οργανισμού.

Η κριτική του μοντέλου Fiedler

- *Ο τρόπος ηγεσίας παραμένει μια **δυσδιάστατη** αντίληψη.*

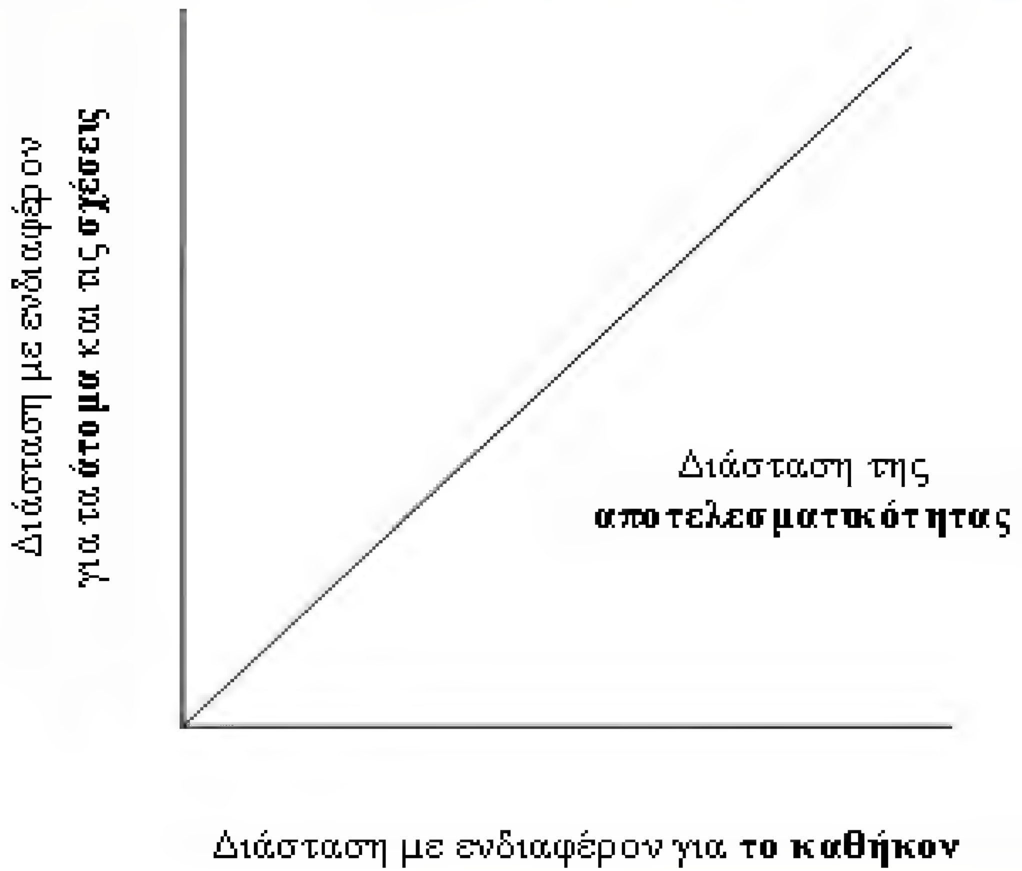
- *Οι ηγέτες παραμένουν **προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του καθήκοντος ή προς τις σχέσεις με τα άτομα.***

- *Έτσι σε διαφορετικές καταστάσεις ο ηγέτης **παρακινείται να μεταβάλλει τον τρόπο διοίκησής του** από το ένα ηγετικό στυλ στο άλλο.*

Μοντέλο της ηγεσίας των τριών διαστάσεων (3-D) του Reddin

Ο Reddin ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε ***τη διάσταση της αποτελεσματικότητας*** *στις άλλες δύο διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για το* ***καθήκον - αποτέλεσμα*** *και του ενδιαφέροντος για τα* ***άτομα και τις σχέσεις.***

Μοντέλο της ηγεσίας των τριών διαστάσεων (3-D) του Reddin



Το μοντέλο της ηγεσίας του Reddin καθορίζει τέσσερις βασικούς τρόπους ηγεσίας

Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις

Ηγετικό στυλ των **σχέσεων** *(Related)*	Ηγετικό στυλ της **ολοκλήρωσης** *(Integrated)*
Ηγετικό στυλ του **επιμερισμού** *(Separated)*	Ηγετικό στυλ της **αφοσίωσης** *(Dedicated)*

Ενδιαφέρον για το καθήκον

Το μοντέλο της ηγεσίας του Reddin καθορίζει τέσσερις βασικούς τρόπους ηγεσίας

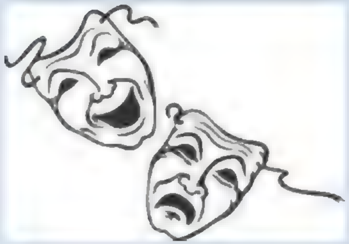
1. Το ηγετικό στυλ της ***αφοσίωσης*** *(dedicated)* χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, τη σαφήνεια, τη δομή, τη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.

2. Το ηγετικό στυλ των ***σχέσεων*** *(related)* χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ενθάρρυνση.

3. Το ηγετικό στυλ της ***ολοκλήρωσης*** *(integrated)* χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.

4. Το ηγετικό στυλ του ***επιμερισμού*** *(separated)* χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, τη μέτρηση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και τη συντήρηση.

Το μοντέλο της ηγεσίας του Reddin



υποστηρίζει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν **διαφορετικά ηγετικά στυλ**

και ακόμα προτείνει ότι *η αποτελεσματικότητα* ενός δεδομένου ηγετικού στυλ μπορεί να κριθεί μόνο ***στα πλαίσια της κατάστασης***, δηλαδή των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία.

Προεκτάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας

❖ ***Ηγεσία ως σχέση (leadership as relationship)***

Δύναμη η δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να *επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες* μέσα από μία κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση.

Ε***πιρροή*** η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει *από την επίδραση της δύναμης* που ασκείται σε αυτόν.

Εξουσία το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος *να εξασκεί τη δύναμη* που διαθέτει και προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική πυραμίδα (Max Weber).

Προεκτάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας

❖ **Ηγεσία ως *οργανωτικό χαρακτηριστικό* *(organizational feature)***

εστιάζει στην *κοινωνική αλληλεπίδραση* μεταξύ των ρόλων του οργανισμού.

Αντί η ηγεσία να δίνει έμφαση στην *επίτευξη στόχων*, αυτή η προσέγγιση δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ηγεσία να αναδείξει τη ***νομιμότητα*** και την ***αξιοπιστία του οργανισμού*** στα μέλη του.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από τη ***διάχυση της ηγεσίας*** μέσα από το δίκτυο των σχέσεων που υπάρχουν **στον οργανισμό**.

Προεκτάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας

- ***Ηθική - φιλοσοφική προσέγγιση της ηγεσίας (moral leadership)***

προσδιορίζει ***τι είναι σημαντικό για τους ανθρώπους*** και **τι τους παρακινεί.**

Η βιβλιογραφία αυτής της θεώρησης αναφέρεται στην *ανάπτυξη του δυναμικού των οπαδών ώστε να γίνουν ηγέτες.*

Προεκτάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας

❖ *Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)*

Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση παρωθούν τα μέλη του οργανισμού προσφέροντάς τους **ανταμοιβές.**

Βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τους ικανοποιήσουν με **παροχές.** Οι υφιστάμενοι σε αντάλλαγμα προσφέρουν την αφοσίωσή τους και την επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί.

Επειδή η συναλλακτική ηγεσία συνεπάγεται δέσμευση στους κανόνες, οι *συναλλακτικοί ηγέτες προσπαθούν* ***να διατηρήσουν τη σταθερότητα*** *παρά να προωθήσουν την αλλαγή.*

Προεκτάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας

❖ ***Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)***

Προωθεί την **αλλαγή,** ανυψώνει τόσο τους ηγέτες όσο και τους υφισταμένους *σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και παρακίνησης*.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που είναι σε θέση να μετασχηματίσουν τις θεμελιώδεις στάσεις των υφισταμένων τους, ώστε να **αυξηθεί η αφοσίωσή τους** στον οργανισμό που εργάζονται.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μιλούν για αλλαγή, δημιουργούν **όραμα,** συγκεντρώνονται στην επίτευξη μακροπροθέσμων στόχων, είναι **φίλοι και καθοδηγητές** για τους υφισταμένους τους και αλλάζουν τον οργανισμό για να συμβαδίζει με το δικό τους όραμα αντί να μάχονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

Προεκτάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας

❖ ***Διαχειριστική θεωρία (stewardship theory)***

υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να **εξουσιοδοτούν τους υφισταμένους** γιατί εξαρτώνται από αυτούς. Σημαντικές οι έννοιες της εξουσιοδότησης και της δέσμευσης.

Αρχές της διαχειριστικής θεωρίας:

✓επαναπροσανατολισμός προς **συνεργασία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων,**
✓**λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο**, που να είναι πλησιέστερες στην εργασία και τον πελάτη,
✓αναγνώριση και ανταμοιβή της αξίας της εργασίας,
✓κατανόηση ότι οι **ομάδες εργασίας** "χτίζουν" την οργάνωση.

Προεκτάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας

❖ ***Ηγεσία ομάδας (team leadership)***

Η **ομάδα** αποτελεί σημαντικότατο συστατικό στοιχείο των **οργανισμών** σήμερα.

Η **ανταλλαγή απόψεων** σε μια ομάδα καταλήγει σε μεγαλύτερο πλήθος λύσεων και γι' αυτό έχει επαινεθεί ως η καλύτερη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.





Ηγεσία ομάδας



- ***Υπερηγεσία (superleadership)***

Θεωρούν ότι ο καταλληλότερος ηγέτης σήμερα, είναι αυτός που ηγείται των άλλων **με σκοπό να ηγηθούν των εαυτών τους.**

Οι ηγέτες έτσι ξετυλίγουν το δυναμικό και τις ικανότητες καθενός μέλους της ομάδας ξεχωριστά και επιτυγχάνουν να χρησιμοποιούν τη **γνώση πολλών ανθρώπων** αντί να στηρίζονται μόνο στις δικές τους ικανότητες.

Ηγεσία ομάδας

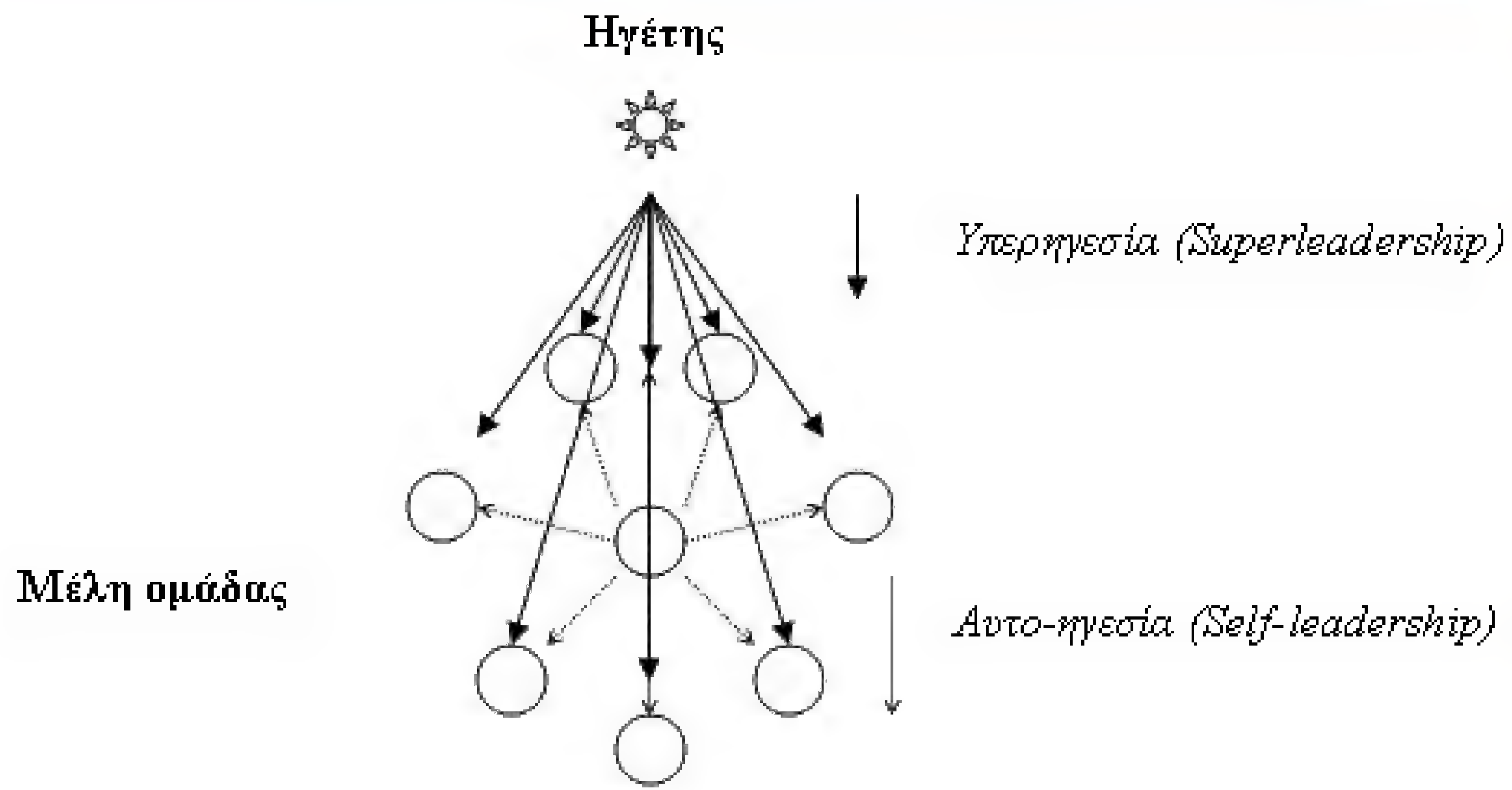


- ***Αυτο-ηγεσία (self –leadership)***

Ένα σύνολο στρατηγικών για να οδηγηθεί κάποιος σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης και αποτελεσματικότητας, **δεσμευόμενος εσωτερικά** να αναλάβει αυξημένες ευθύνες.

Σε αυτό το συμπέρασμα οδηγείται και ο Millikin (1994) ο οποίος σε έρευνά του έδειξε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της υψηλού επιπέδου *ομαδικής αυτο-ηγεσίας (team self –leadership)* με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Υπερηγεσία & Αυτο-ηγεσία



Αποτελεσματικότητα - Αποδοτικότητα

Η έννοια της *αποτελεσματικότητας (effectiveness)*, όχι σπάνια, χρησιμοποιείται λανθασμένα, ως ισοδύναμη με την έννοια της *αποδοτικότητας (efficiency)* ενός οργανισμού.

Η **αποτελεσματικότητα** ορίζεται ως ο βαθμός επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού.

Η **αποδοτικότητα** εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

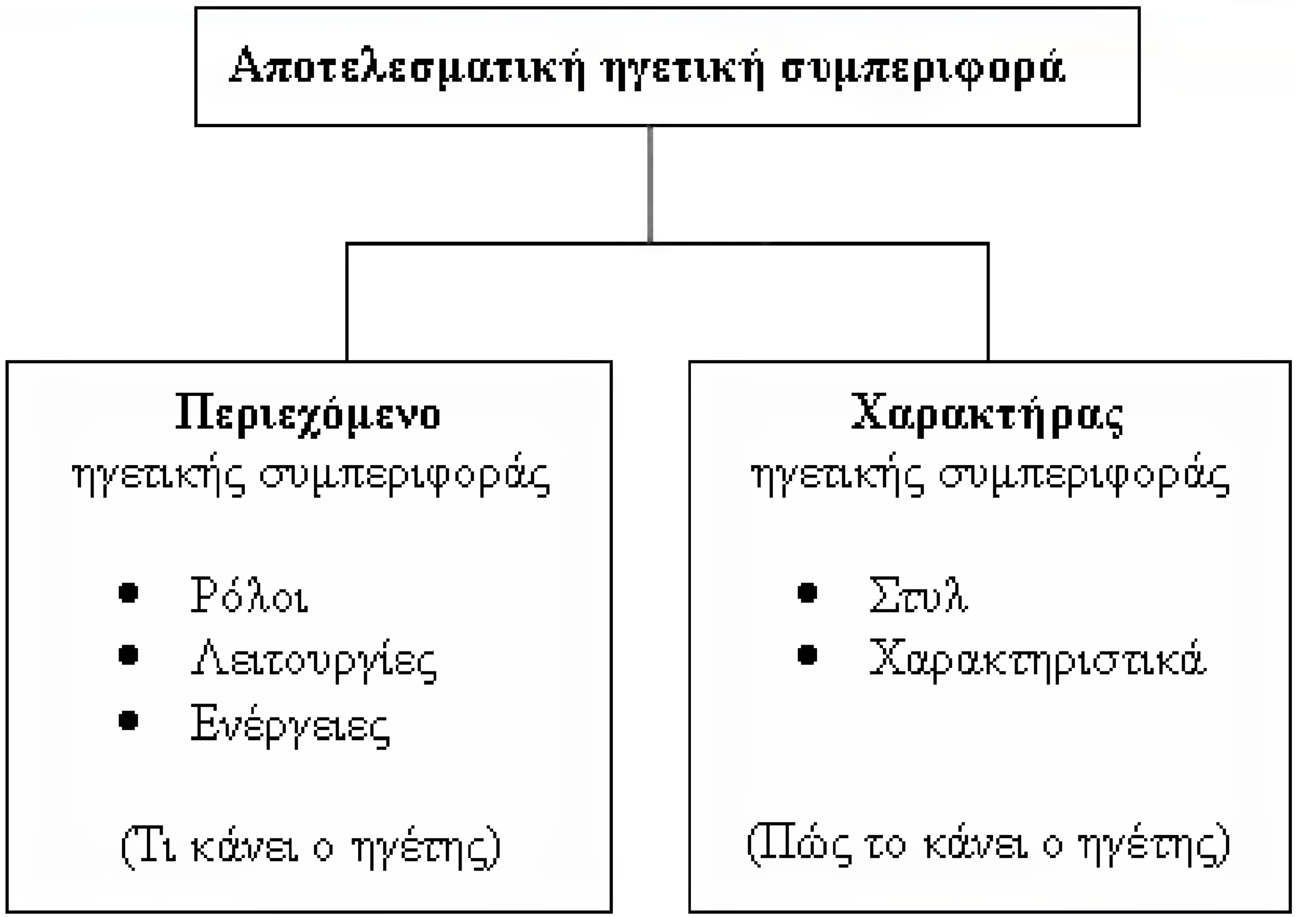
Η σχέση των δύο εννοιών είναι ότι *η αποδοτικότητα οδηγεί συνήθως στην αποτελεσματικότητα,* χωρίς να συμβαίνει αυτό οπωσδήποτε.

Αποτελεσματική ηγεσία στις Υπηρεσίες Υγείας

Προϋποθέσεις:

- η επιτυχής άσκηση εξουσίας
- η διατήρηση της εκτίμησης των υφισταμένων
- η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους υφισταμένους
- η έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων των υφισταμένων
- η εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σ' αυτόν
- η προετοιμασία της ομάδας του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σ' αυτόν
- η προετοιμασία της ομάδας για αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- η δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό (Πετρίδου, 2001).

Δύο συνιστώσες (Μπουραντάς, 2005)

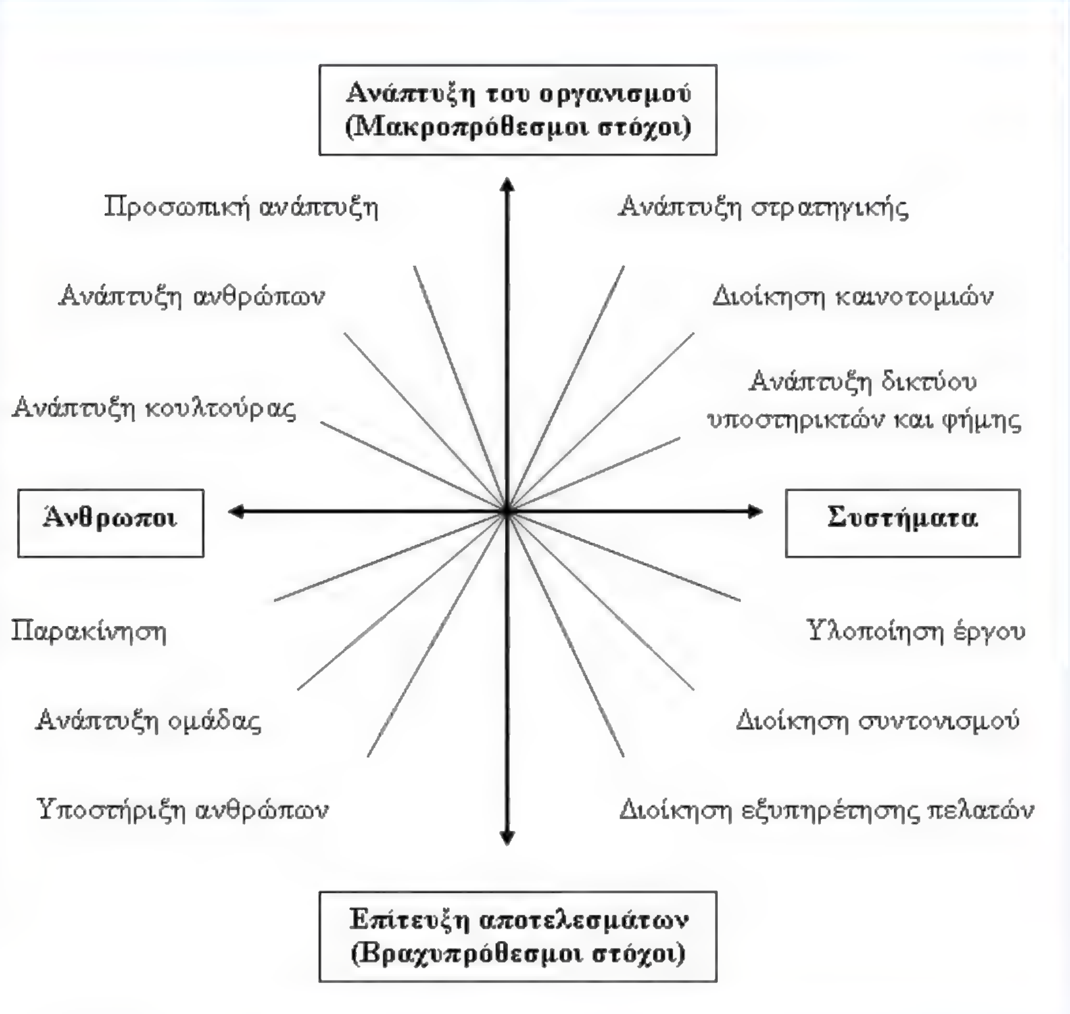


Αποτελεσματική ηγεσία στις Υπηρεσίες Υγείας

Αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς =

περιεχόμενο (ηγετικοί ρόλοι) **Χ** χαρακτήρα ηγετικής συμπεριφοράς.

*Στο **περιεχόμενο** της ηγετικής συμπεριφοράς εμφανίζονται τέσσερις κεντρικοί πόλοι*



Πρότυπα ηγεσίας

Το ***αυταρχικό***, στο οποίο ο ηγέτης επιδιώκει υπακοή από τους υφισταμένους του, οι οποίοι δεν έχουν συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Ο ηγέτης δε δίνει εξηγήσεις για τις αποφάσεις του και τις επιβάλλει με τη δύναμη της εξουσίας και με το φόβο των κυρώσεων.



Πρότυπα ηγεσίας

Το **δημοκρατικό ή συμμετοχικό**, κατά το οποίο η ηγέτης μέσα από δημοκρατικές – συμμετοχικές διαδικασίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των μελών της ομάδας.

Προωθείται έτσι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο πλουραλισμός των ιδεών στην επίλυση των προβλημάτων.



Πρότυπα ηγεσίας

Το ***εξουσιοδοτικό ή χαλαρό*** *(laissez fair)*, στο οποίο η ηγέτης μεταβιβάζει σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα.

Συχνά όμως με αυτό το πρότυπο, ο οργανισμός χάνει την προσανατολισμό του και τη συνοχή του και καθίσταται αναποτελεσματικός.



Αποτελεσματικότητα προτύπων ηγεσίας

1. Την ***προσωπικότητα*** του ηγέτη σε συνδυασμό με το *περιβάλλον* μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία.

2. Την ***κατάσταση.*** Σε ένα πρόβλημα που απαιτεί άμεση λύση, όπως μία πυρκαγιά σε ένα σχολείο, είναι δύσκολο να τηρηθούν δημοκρατικές διαδικασίες ακόμα και από ένα απόλυτα "δημοκρατικό" ηγέτη.

3. Την ποιότητα ή την ***ωριμότητα*** **της ομάδας**. Ωριμότητα είναι η ικανότητα των ατόμων να υλοποιήσουν ένα έργο αλλά σε συνδυασμό και με τη διάθεσή τους να το υλοποιήσουν.

Ικανότητες – δεξιότητες αποτελεσματικού ηγέτη

- Το ***όραμα*** (Vision). Ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής και να προσπαθεί να προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό και την πορεία του.

- Η ***ενδυνάμωση*** (Empowerment). Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού.

- Η ***διαίσθηση*** (Intuition). Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθησή του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και αλλαγών.

- Η ***συμβατότητα*** *αξιών* (Value congruence). Ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται αξίες όπως: ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα (Ζαβλανός, 1998).

Νόμοι – αρχές αποτελεσματικής ηγεσίας του Maxwell

1. ***Ο νόμος της οροφής***: Η ηγετική ικανότητα καθορίζει το επίπεδο της αποτελεσματικότητας του διευθυντή.

2. ***Ο νόμος της επιρροής***: Το πραγματικό μέτρο της ηγεσίας είναι η επιρροή. Αυτή δεν απονέμεται, ούτε χορηγείται, αλλά κερδίζεται.

3. ***Ο νόμος της διαδικασίας***: Η ηγετική ικανότητα των διευθυντών εξελίσσεται διαρκώς και είναι αποτέλεσμα αυτοπειθαρχίας και επιμονής.

4. ***Ο νόμος της πλοήγησης***: Ο καθένας μπορεί να κρατήσει τιμόνι, αλλά μόνο ο ηγέτης μπορεί να χαράξει πορεία.

5. ***Ο νόμος του κύρους***: Το κύρος αναδεικνύεται με την πάροδο του χρόνου και σχετίζεται με το χαρακτήρα, τις σχέσεις, τη γνώση, τη διαίσθηση, την πείρα, την ικανότητα και την προηγούμενη επιτυχία του ηγέτη.

Νόμοι – αρχές αποτελεσματικής ηγεσίας του Maxwell

6. ***Ο νόμος του στέρεου εδάφους***: Η εμπιστοσύνη απέναντι στις ικανότητες και το χαρακτήρα είναι το θεμέλιο της ηγεσίας.

7. ***Ο νόμος του σεβασμού***: Ο ηγέτης διδάσκει, παροτρύνει, δείχνει σεβασμό και αφοσίωση προς τους υφισταμένους του που τον ακολουθούν ως ισχυρότερο.

8. ***Ο νόμος της διαίσθησης***: Ο ηγέτης πρέπει να "διαβάζει" την κατάσταση και να καταλαβαίνει ενστικτωδώς ποια τακτική κίνηση να εφαρμόσει.

9. ***Ο νόμος του μαγνητισμού***: Όμοιος ομοίω αεί πελάζει.

10. ***Ο νόμος της επαφής****:* Οι ηγέτες αγγίζουν την καρδιά πριν ζητήσουν χέρι βοήθειας.

Νόμοι – αρχές αποτελεσματικής ηγεσίας του Maxwell

11. ***Ο νόμος του στενού κύκλου***: Το δυναμικό του ηγέτη καθορίζεται από εκείνους που βρίσκονται πιο κοντά του.

12. ***Ο νόμος ενδυνάμωσης***: Μόνο οι ηγέτες που αισθάνονται ασφαλείς δίνουν δύναμη στους άλλους.

13. ***Ο νόμος της αναπαραγωγής***: Χρειάζεται ένας ηγέτης, για να αναθρέψει έναν ηγέτη.

14. ***Ο νόμος της αποδοχής***: Οι άνθρωποι αποδέχονται πρώτα τον ηγέτη και μετά το όραμα.

15. ***Ο νόμος της νίκης***: Οι ηγέτες βρίσκουν τον τρόπο να νικήσει η ομάδα τους.

Νόμοι – αρχές αποτελεσματικής ηγεσίας του Maxwell

16. ***Ο νόμος της ορμής***: Η ορμή είναι ο καλύτερος φίλος ενός ηγέτη.

17. ***Ο νόμος των προτεραιοτήτων***: Οι ηγέτες καταλαβαίνουν ότι η δραστηριότητα δε σημαίνει κατ' ανάγκη επίτευξη.

18. ***Ο νόμος της θυσίας***: Για να φτάσει ψηλά ο ηγέτης πρέπει να κάνει θυσίες.

19. ***Ο νόμος της κατάλληλης στιγμής***: Το "πότε" θα δράσει ο ηγέτης είναι εξίσου σημαντικό μες το "τι" θα κάνει και "που" θα κατευθυνθεί.

20. ***Ο νόμος της εκρηκτικής ανάπτυξης***: Για να προσθέσετε ανάπτυξη, αποκτήστε οπαδούς· για να πολλαπλασιάσετε την ανάπτυξη, αποκτήστε ηγέτες.

21. ***Ο νόμος της κληρονομιάς***: Η διαχρονική αξία ενός ηγέτη φαίνεται από τους διαδόχους του.

Αποτελεσματικοί ηγέτες και οργανωσιακή συμπεριφορά

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες **προσαρμόζουν την προσέγγισή τους** στο management, ώστε να ταιριάζει με την εκάστοτε κατάσταση.

Την προσαρμογή των αποτελεσματικών ηγετών στις συνθήκες τους περιβάλλοντος θα μπορούσαμε να την παρομοιάσουμε με την **"*τεχνική του χαμαιλέοντα*".**



Αποτελεσματικοί ηγέτες και οργανωσιακή συμπεριφορά

Για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης πρέπει να υπάρξει αρμονικό δέσιμο μεταξύ της συμπεριφοράς του και των συνθηκών.

Ένα στυλ ηγεσίας που μπορεί να είναι κατάλληλο σε μία περίπτωση μπορεί να μην ταιριάζει σε μία άλλη. **Δεν υπάρχει "μία" καλύτερη ηγεσία.**





Αποτελεσματικοί ηγέτες και οργανωσιακή συμπεριφορά



Όμως και **κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός** και γνωρίζει την ιδιοσυγκρασία του. Για να γίνει αποτελεσματικός, θα πρέπει να επενδύσει σε αυτά που γνωρίζει ότι μπορεί να κάνει και να τα κάνει με τον τρόπο που γνωρίζει ότι ο ίδιος αποδίδει καλύτερα.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης προσπαθεί **να είναι ο εαυτός του**· δεν προσπαθεί να υποδυθεί κάποιον άλλο.





Αποτελεσματικοί ηγέτε
και οργανωσιακή συμπεριφ



Η αποτελεσματικότητα των ηγετών είναι μία από τις βασικές προϋποθέσεις για έναν αποτελεσματικό οργανισμό και αποτελεί **την πιο σημαντική συνεισφορά στην ανάπτυξη του οργανισμού**.

Η αποτελεσματικότητα των ηγετών **λειτουργεί προκλητικά για τους προσανατολισμούς, τους στόχους, και τις επιδιώξεις του οργανισμού.** Προάγει τον τρόπο σκέψης των ατόμων και τον στρέφει από την απασχόληση με τα καθημερινά προβλήματα στο όραμα των ευκαιριών, από την ανησυχία για τις αδυναμίες, στην εκμετάλλευση των δυνάμεων.

Αυτό **κάνει τον οργανισμό ελκυστικό σε άτομα με υψηλές ικανότητες** και φιλοδοξίες και **ωθεί σε μεγαλύτερες επιδόσεις τον οργανισμό**.



Αποτελεσματικοί ηγέτες
ι οργανωσιακή συμπεριφορά

Ο αποτελεσματικός ηγέτης κάνει **χρήση της συναισθηματικής επιρροής** του ώστε να εμπνεύσει τους υφισταμένους τους. Επιδεικνύει ένα στυλ ηγεσίας το οποίο ονομάζεται ***Διοίκηση Μέσω Συναισθημάτων*** (Management By Feelings and Emotions).

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των συναισθημάτων του ηγέτη (leader emotions) και της διάθεσης (mood) των οπαδών.

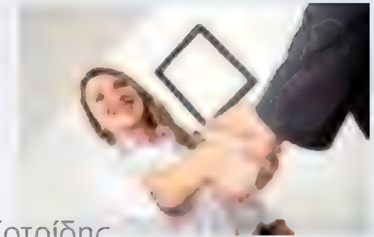
Επίσης υπάρχει θετική συσχέτιση των συναισθημάτων του ηγέτη και της διάθεσης των οπαδών, με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη αλλά και την "ελκυστικότητα" (attraction) του ηγέτη.



Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή συμπεριφορά

Ο όρος **Συναισθηματική Νοημοσύνη** ΣΝ (Emotional Intelligence) παρουσιάστηκε στην επιστημονική βιβλιογραφία το 1990 και έγινε δημοφιλής (high profile - zeitgeist) από το βιβλίο εμπορικής επιτυχίας του Goleman (1995),

το οποίο υποστηρίζει ότι *η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης* ***αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην επίλυση ψυχολογικών και κοινωνικών προβλημάτων.***



Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή συμπεριφορά

Έχουν γίνει έρευνες για τη **μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε σχέση με την εργασία**.

Δημογραφικοί παράγοντες, όπως *ηλικία*, *φύλο* αλλά και το *συναίσθημα στην εργασία* (affect at work) μελετήθηκαν σε σχέση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε διάφορους εργασιακούς χώρους.



Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή συμπεριφορά

Έρευνα του Καφέτσιου (2004) έδειξε ότι **άτομα μεγαλύτερης ηλικίας είχαν υψηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης**.

Γεγονός που προβλέπει και η θεωρία κοινωνικο-συναισθηματικής επιλεκτικότητας (socio - emotional selectivity theory) η οποία υποστηρίζει ότι ***η αύξηση της ηλικίας σχετίζεται με μεγαλύτερη επένδυση σε συναισθηματικά σημαντικές κοινωνικές σχέσεις και σκοπούς.***

Η ίδια θεωρία υποστηρίζει επίσης, ότι οι εμπειρίες στη διάρκεια της ζωής του ατόμου επιδρούν θετικά στη ρύθμιση του συναισθήματος. Ίσως και γι' αυτό ***οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύσσονται όχι μόνο σε σχέση με την ηλικία αλλά και σε σχέση με την εμπειρία και ειδικότερα την εργασιακή εμπειρία*** (work experience).

Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή συμπεριφορά

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει βρει εφαρμογές στον εργασιακό χώρο με την **χρήση προγραμμάτων βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών** που έχουν σαν σκοπό:

- ✓την καλύτερη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων,
- ✓την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ομαδικής εργασίας,
- ✓την επίλυση των συγκρούσεων και
- ✓τη βελτίωση της εκπαίδευσης των στελεχών.



Περσική παροιμία

Αυτός που ξέρει και νομίζει ότι δεν ξέρει, είναι αέρας: Αγνόησέ τον

Αυτός που δεν ξέρει και δεν ξέρει ότι δεν ξέρει, είναι παιδί: Δίδαξέ τον

Αυτός που δεν ξέρει και νομίζει ότι ξέρει, είναι επικίνδυνος: Απόφυγέ τον

Αυτός που ξέρει και ξέρει ότι ξέρει, ***είναι ηγέτης****: Ακολούθησέ τον*



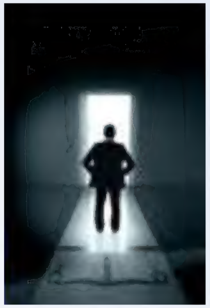
Αγάθων
αρχαίος τραγικός 5ου π.Χ. αιώνα

“Τον άρχοντα τριών δει μεμνήσθαι:
ότι ανθρώπων άρχει· ότι κατά νόμους άρχει
και ότι ουκ αεί άρχει”.

Ο **ηγέτης** οφείλει να θυμάται τρία πράγματα:
ότι κυβερνάει ανθρώπους·
ότι κυβερνά **σύμφωνα με τους νόμους**
και ότι **δε θα κυβερνά για πάντα**.







Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ανδρέας Κοτρίδης

a_kotridis@hotmail.com



Σας ευχαριστώ!